

Justyna Lewandowska  
Instytut Logistyki i Magazynowania, ECR Polska

## Straty jako problem „ponad podziałami”

Straty są problemem ponad funkcyjnym, a przykłady złego zarządzania powodującego straty można znaleźć w większości obszarów przedsiębiorstwa, np.<sup>1</sup>:

- kierownicy logistyki nie przestrzegają procedur otrzymywania i wysyłania produktów
- kierownicy operacyjni pozwalają na składowanie produktów w lokalizacjach narażonych na utrudniony nadzór
- kierownicy personalni nie sprawdzają rutynowo nowych pracowników
- kierownicy utrzymania nie współpracują z architektami w celu odpowiedniego zaprojektowania wnętrza sklepu lub magazynu
- projektanci produktu nie zapewniają wystarczającej ochrony dla produktu (projekt opakowania)
- kierownicy kategorii nie przypisują poprawnie produktowi atrybutów
- kierownicy sprzedaży przepełniają półki, narażając produkty na zniszczenia.

Rola i odpowiedzialność działów ochrony jest zwykle bardzo różna – od zagadnień związanych z ochroną zdrowia i bezpieczeństwa, poprzez monitorowanie firm ochroniarskich. Część z tych obowiązków wypływa z wymagań statutowych danej firmy, dlatego też niepodporządkowanie się tym przepisom obarczone jest karami lub grzywnami.

Wiele metod oraz środków stosowanych obecnie przez managerów ds. strat skupia się na problemie kradzieży

Tab. 1. Wydatki na zabezpieczenie przed stratami w Europie i w Polsce  
Źródło: badania ECR Polska i ECR Europa

Elementy polityki ograniczania strat	Wartość euro Polska	% Polska
Zakontraktowany personel ochrony	128 800 000	60
Zamknięty obwód telewizyjny	48 900 000	23
System alarmowy	13 700 000	6
System metek elektronicznych	10 100 000	5
Wewnętrzny personel ochrony /prewencji strat / zespół audytowy	6 500 000	3
Ochrona gotówki: sejfy, schowki	5 800 000	3
Szkolenie pracowników dotyczące strat	1 400 000	1
Zewnętrzne środki ochrony: okiennice, słupki, ogrodzenie		
Zewnętrzne firmy audytowe		
Specjalistyczny system monitorujący		
Inne	700 000	<1
<b>Ogółem</b>	<b>216 mln</b>	<b>0.79</b>

<sup>1</sup> Shrinkage Report 2004.

<sup>2</sup> Na skali od 1 – dział niezaangażowany do 5 – bardzo zaangażowany, dla uproszczenia do prezentacji wyników przyjęto 3 stopnie – bardzo zaangażowany, zaangażowany, nie zaangażowany.

w sklepach, co łączy się z ich przekonaniem, iż problem ten można rozwiązać technologicznie. Dodatkowo, firmy ochroniarskie oraz dostawcy technologii zabezpieczających zapewniają, iż posiadają rozwiązania problemu strat, tylko nie potrafią znaleźć samego problemu. Badania przeprowadzone w 26. krajach europejskich przez organizację ECR Europe wykazały, iż sieci handlowe w Europie wydały 2,92 mld euro na zabezpieczenie sklepów przed stratami, co przekłada się na 0,29% ich obrotu. Innymi słowy, wydano blisko 3 mld euro, aby zapobiegać stratom wartym 18,5 mld euro. W Polsce wydatki te wyniosły 216 mln euro, stanowiąc 0,79% obrotu przedsiębiorstw handlowych (patrz tab. 1).

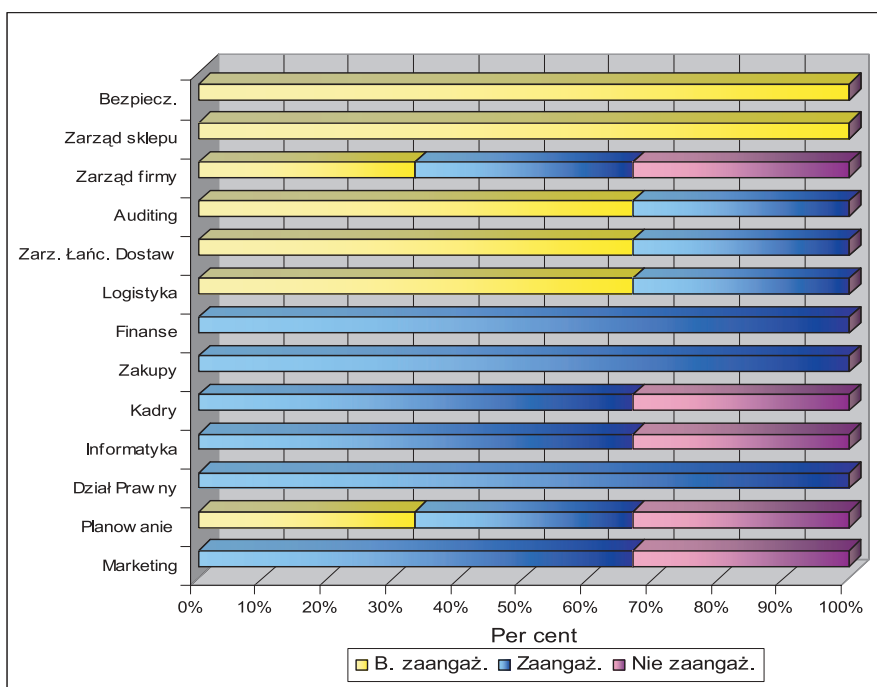
Porównując przedstawione wyniki z powodami powstawania strat warto wskazać, iż 55% strat powstaje na skutek wewnętrznych błędów i kradzieży, natomiast właśnie wewnętrzne szkolenia pracowników w tym zakresie, zarówno w Europie jak i w Polsce, pochłaniają relatywnie niewielkie kwoty. Można zatem wysnuć wniosek, iż niski poziom świadomości wśród pracowników w zakresie wpływu popełnianych przez nich błędów na ostateczny wynik finansowy firmy powoduje brak samokontroli i samodyscypliny. Generalnie największe wydatki na zabezpieczenie przed stratami są skupione głównie na walce z przestępczością. Z pewnością mniejszym nakładem środków można byłoby uniknąć wielu, często pojawiających się błędów procesowych.

Jak wskazują osoby odpowiedzialne za ograniczanie strat w sieciach detalicznych, tylko 1/3 strat powstaje w wyniku kradzieży zewnętrznych, natomiast walka z nimi pochłania 95% budżetu bezpieczeństwa. Szacuje się, że około 1/3 strat powstaje zanim produkt znajdzie się w sklepie, co wskazuje na potrzebę badania problemu podczas transportu oraz w centrach dystrybucji i hurtowniach.

Kolejnym elementem badań prowadzonych przez organizację ECR Europe, w tym również ECR Polska, była kooperacja w zakresie ograniczania strat między działami wewnątrz firmy. Wszyscy respondenci podkreślili<sup>2</sup> duże zaangażowanie działów bezpieczeństwa oraz zarządów sklepów. Blisko 70% respondentów wskazało na duże zainteresowanie ograniczaniem strat działów logistycznych oraz audytu. Najmniej zaangażowanymi w proces ograniczania strat działami, według oceny badanych, są działy: finansowy, zakupów, kadr, informatyki, dział prawny i mar-

ketingu. Bez wątpienia, każdy z wymienionych działów mógłby spełnić istotną rolę w ograniczaniu strat. Dla przykładu, dział zakupów mógłby posiadać większą świadomość potencjalnych problemów w zakresie pojawiania się błędów procesowych lub kradzieży przy zakupie nowych produktów. Podobnie, dział marketingu powinien brać pod uwagę ryzyko związane z ekspozycją niektórych produktów w sklepie (np. towary pod szczególnym nadzorem powinny być ekspozowane w zasięgu kamer). Dział informatyki powinien bardziej zaangażować się w ograniczanie błędów procesowych, które często pojawiają się podczas użytkowania systemów informatycznych. Dział prawny natomiast, wykorzystując swoje możliwości mógłby zaangażować się mocniej w ciągle rosnący problem kradzieży (rys. 1).

Badania wykazały stosunkowo oczywistą, negatywną korelację pomiędzy współpracą działów a poziomem osiągniętych strat. Innymi słowy te firmy, które są bardziej zaangażowane ponad funkcjonalnie w proces ograniczania strat, notują niższy ich poziom. Wielu praktyków odpowiedzialnych za straty ma tendencję do dostrzegania tego problemu dopiero w ostatnim ogniwie łańcucha dostaw – sklepie detalicznym. Sklep jest miejscem, gdzie klient styka się bezpośrednio z produktem oraz wiele rozwiązań technologicznych może zostać łatwo zastosowanych. W większości przypadków detaliści postrzegają straty jako problem działów ochrony/prewencji strat, audytu, zarządu sklepów, podczas gdy producenci obciążają nim głównie dział logistyki. Detaliści wskazali również kilka innych działów zaangażowanych w omawiane zagadnienie, tj. dział zakupów, marketingu, informatyczny oraz zarząd firmy. Podobnie producenci rzadko angażują działy badań i rozwoju, sprzedaży i marketingu lub dział personalny.



Rys. 1. Zakres zaangażowania działów firm handlowych w proces ograniczania strat. Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Beck „ECR Shrinkage Report In Europe-2004).

Obraz sytuacji kształtuje się jeszcze gorzej, jeśli analizuje się kontakty między przedsiębiorstwami. Działania detalistów w zakresie ograniczania strat sprowadzają się do reakcji ad hoc oraz kontaktów z firmami ochroniarskimi i policją. Relatywnie niewielu respondentów wskazuje na współpracę z indywidualnymi producentami lub ich przedstawicielami. Producenci wydają się być jeszcze bardziej osamotnieni w swych poczynaniach na rzecz ograniczania strat. Jeden z trzech badanych pracuje z pojedynczymi detalistami w tym zakresie, kładąc nacisk na współpracę z dostawcami usług logistycznych.

Natomiast straty są problemem, który wykracza poza ramy działów firm oraz granice przedsiębiorstw. Jest to powszechny problem wymagający wymiany informacji oraz rozwiązań.

Istotą działań w duchu ECR-u<sup>3</sup> jest m.in. ciągłe podnoszenie jakości metod zarządzania przepływem produktów. W obszarze zapobiegania stratom dotyczy to wspierania w łańcuchu dostaw decyzji systemem informatycznym. Operacjonalizacja

tych działań wymaga systematycznych badań nad przyczynami strat. Warunkiem wstępnym sukcesu jest posiadanie zgody na współpracę pomiędzy producentami, dostawcami usług logistycznych oraz detalistami w całym łańcuchu dostaw. Firmy powinny poszukiwać wsparcia swoich działań na dwóch frontach, tj. wewnątrz własnej organizacji oraz w całym łańcuchu. Współpraca pomiędzy firmami oznacza próbę rozwiązania problemu poza obszarami poszczególnych funkcji. Wymagana jest zatem współpraca między tradycyjnymi działami operacyjnymi: zaopatrzenia, logistyki, marketingu, informatycznymi, finansowymi lub w ujęciu procesowym, w trakcie realizacji działań składających się na procesy gospodarcze. Udana zarządzanie stratami wymaga postrzegania oraz ustalenia tego zagadnienia jako priorytetu wśród kluczowych celów przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem dla takiego pojmowania strat są trzy czynniki: ich wpływ na ogólne wyniki przedsiębiorstwa, łańcucha dostaw oraz satysfakcję klientów.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Organizacja ECR Polska, liczy blisko 70 członków - czołowych firm produkcyjnych, handlowych i usługowych branży dóbr konsumpcyjnych często rotujących. Więcej informacji na [www.ecr.pl](http://www.ecr.pl).

<sup>4</sup> A. Beck, P. Chapman: ECR Europe, University of Leicester, Cranfield University School of Management, Shrinkage: A collaborative approach to reducing stock loss in the supply chain, 2003.